

R. 10427 6.5 C  
2AR-117

COMENTARIOS SOBRE DESCENTRALIZACION Y SEGURO DE AUTOMOVILES

Ignacio Hernando de Larramendi  
Presidente de CORPORACION MAPFRE  
CARACAS - 27 de Febrero de 1985



Mis queridos colegas de LA SEGURIDAD:

Es para mí un honor dirigirme a los principales directores y ejecutivos de esta Compañía, que honra verdaderamente al seguro venezolano y que conozco desde hace muchos años en que comenzó mi amistad con su gran impulsor Eloy Anzoa.

El seguro ha tenido, y casi tiene ahora, una gestión muy centralizada de operaciones que se distribuyen por agentes y en algún caso por oficinas de servicio con muy poca capacidad de decisión autónoma. Esta situación centralizada no sólo ha obedecido al hábito y proceso de creación, sino que se justificaba en las complejidades de una contabilidad local hecha a mano y en la lentitud de las comunicaciones y, en consecuencia, de las decisiones.

Esta ha sido una tendencia natural, principalmente porque los aseguradores se iniciaban en un núcleo limitado que se iba ampliando prudentemente y sin confiar realmente en los representantes locales. Precisamente una de estas excepciones ha sido MAPFRE, que por su origen agrícola inició sus operaciones con muchos centros simultáneos de operación, consecuencia de que el seguro de Accidentes de Trabajo en la Agricultura, obligaba desde 1933 a pagar localmente todas las semanas el jornal de los trabajadores accidentados.

No sé cómo o dónde nació la actual tendencia en el seguro a la descentralización; sólo recuerdo que cuando comencé mi vida de asegurador privado era normal que las entidades tuviesen una organización por "ramos", con bastante autonomía, con contabilidad y reaseguro propio. De pronto esto cambió y se consideró "malo"; los consultores decían que lo "bueno" era lo que se llamaba "organización funcional", es decir, que contratación, siniestros y contabilidad actuaran aisladamente para todas las operaciones conjuntas. Incluso así lo llegamos a organizar en MAPFRE si bien por poco tiempo.

Por supuesto en esos momentos se hablaba de descentralización, pero más bien era delegación de funciones, frente a la absorción de todas por el "número uno" de la entidad. Es probable que la descentralización real se iniciara en Estados Unidos con los aseguradores independientes (STATE FARM MUTUAL - ALLSTATE), y con casos especiales, semejantes al nuestro en España, que yo desconozco.

MAPFRE ha estado siempre muy adelantada en esa línea por dos razones:

Su historia a que antes me he referido, consecuencia de su propio origen.

Mi formación familiar política radicalmente descentralizadora, la del carlismo español. Por eso aun fuera de MAPFRE hubiera llegado a ella, pero sin duda la situación de la entidad me ayudó mucho.

1. Señalo a continuación una descripción que puede ser útil, o al menos interesante, que figuraba en una conferencia que pronuncié en 1977:

"Dentro de la industria aseguradora, constituye característica original de MAPFRE su organización territorial, que ha facilitado el crecimiento, proporciona servicios directos a asegurados y agentes y representa su principal arma comercial, especialmente en el seguro de Automóviles.

"No ha sido fácil llegar a la situación actual, como más adelante observaréis. Cometimos inicialmente el error de recargarla administrativamente, encareciendo su coste y reduciendo su eficacia comercial. En los últimos años hemos emprendido una tenaz acción simplificadora, casi terminada, para eliminar cualquier duplicidad en el trabajo. Nos queda solamente, y parece difícil de resolver, la preparación mecanográfica o manual de partes de operaciones que después se perforan en la central y que al acumularse al final de cada mes retrasan la información mecanizada. Confiamos llegar a confeccionarlos provincialmente en máquinas que graben al mismo tiempo un diskette magnético, que se envíe al centro de datos en Madrid.

"Cuando tengamos esto resuelto habremos eliminado en MAPFRE cualquier duplicidad administrativa y conseguido que la mayoría de los puntos de venta preparen la entrada en el proceso de datos y que ello proporcione rapidez y periodicidad frecuente a la información y facilite el análisis de la actuación territorial de contratación y siniestros y la adopción oportuna de medidas correctoras.

"Esta labor de simplificación tiene gran valor comercial al eliminar preocupaciones administrativas en los servicios exteriores, permitiéndoles concentrarse en la venta o en la atención de siniestros.

"Creemos haber establecido en nuestras oficinas provinciales o subprovinciales una base operativa casi tan completa como la que otras entidades tienen en su central, y con ello ofrecer a los agentes un servicio local de primera calidad que les libera de obligaciones administrativas y permite obtener ingresos importantes, con tipos reducidos de comisión, factor básico para una penetración rápida en el sector de seguros generales.

"Nuestra estructura exterior actual no ha sido creada artificial-

mente desde arriba, sino como consecuencia de un proceso largo, casi de veinte años, de acción a veces contradictoria, que ha llegado a madurar en su configuración actual y que es probable se siga modificando paulatinamente.

"En 1953, la pérdida de un 70% del volumen de operaciones de MAPFRE como consecuencia del cese en el "seguro obligatorio de enfermedad" exigió la administración directa de las principales oficinas territoriales. La primera medida en 1955 para reducir costes y pérdidas fue transformarlas en delegaciones a comisión con participación en resultados, medida que permitió restaurar el equilibrio técnico desde 1956, año siguiente a su implantación.

"En 1961 esta estructura exterior resultaba inapropiada para el crecimiento, por lo que se inició la transformación paulatina de estas delegaciones a comisión en sucursales, poniendo a su frente a personas con una capacitación en la profesión aseguradora en línea desconocida entonces en el mercado español.

"En 1963 se comprobó que el crecimiento exigía extender esa organización a todo el país y que esto no era posible desde Madrid, por lo que se crearon direcciones regionales, a cuyo frente estaban algunos de los jefes de sucursal, en general jóvenes y universitarios, ya con bastante práctica profesional.

"En 1967 se observó que la estructura de direcciones regionales duplicaba el trabajo e implicaba una carga excesiva para la oficina principal, por lo que se comenzó a provincializar la estructura territorial, observándose que mejoraba mucho cada provincia que se liberaba de la dependencia regional y que resultaba fácil reclutar gerentes profesionales para las nuevas oficinas entre los jefes de siniestros de automóviles, en general licenciados en Derecho.

"En 1971, cuando se estaba terminando la provincialización, se advirtió que los directores de provincias pequeñas se encontraban aislados y no resultaba fácil suprimir y corregir sus errores y desviaciones, salvo ampliando el control territorial desde Madrid, que hubiera implicado una centralización contraria al espíritu de MAPFRE. Por ello, se buscó otra solución, creando las subcentrales, confiriéndose al director de la oficina provincial más importante de cada zona, generalmente cabeza de la antigua dirección regional, una función supervisora de las provincias circundantes, que mantenían su relación administrativa directamente con Madrid. Esta fórmula tuvo éxito y es la base actual de nuestra organización. Sus titulares son los antiguos directores provinciales y jefes de siniestros de 1962 y 1963 en plena madurez de su vida activa".

TODO LO ANTERIOR SE ESCRIBIO EN 1977 Y ALGUNOS ASPECTOS ESTAN SUPERADOS, HABIENDOSE LOGRADO LO PREVISTO. PERO RESULTA DE GRAN ACTUALIDAD LA EVOLUCION DEL PROCESO Y SU EXITO FINAL. EL SISTEMA DE LAS SUBCENTRALES NO HA VARIADO Y AHORA HAY MUCHAS MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS AUTONOMAS QUE LLAMAMOS "MINIPROVINCIAS".

2. Pero la descentralización no es algo aislado en una política de empresa, sino que hay que considerarla dentro de un contexto. Por eso quiero expresar ahora los principios básicos de la estrategia o política de MAPFRE que acompañan a la descentralización y que recojo de una conferencia que pronuncié en Barcelona en 1984:

\* "Reducción del coste de gestión conjunta, eliminando gastos innecesarios, en gran parte de origen histórico, que encarecen nuestras primas. Para esto necesitamos lo siguiente, no por obvio menos olvidado:

- "Simplificar operaciones, haciéndolas claras y asequibles para el público y para que nuestro personal lo gestione con facilidad. Esto implica hacer desaparecer "gadgets" que complican el producto o servicio básico, para hacerlo sólo en apariencia más atractivo o diferente a otros.
- "Combatir la burocracia y eliminar procesos duplicados en operación cuyo coste no sólo es innecesario, sino da lugar a mayor coste de otros procesos. Los grandes aseguradores tienen tendencia inevitable a la burocratización que en gran parte obedece al mantenimiento e incluso crecimiento de servicios inútiles y obsoletos. Esta burocratización que eleva sus costes y disminuye su agilidad operativa, hace perder las ventajas de su dimensión y constituye un factor negativo en la etapa que se avecina de "gran descentralización" consecuencia inevitable de la nueva informática, en que se presentan más crudamente los errores de la burocratización acumulada.
- "Vigilar los procesos de distribución y su coste, en general mayor, a veces mucho mayor, que el resto del coste de gestión y donde por tanto hay más posibilidad de acción eficaz. Esta es la gran revolución pendiente del seguro mundial, ya en marcha desde hace treinta años, cuando surgieron los aseguradores independientes en Estados Unidos y las Mutuas "salvajes" en Francia, ambas manifestaciones de simplificación de la distribución y reducción de costes, con influencia poderosa en la estructura de ambos mercados. Tuve la oportunidad de conocer casi en su comienzo este proceso en Estados Unidos y no oculto que esto ha influido mucho en mi estrategia de empresa, pues desde entonces he tratado de lograr en ella algo parecido.

\* "Descentralización, que al mismo tiempo implica (para que sea efectiva) desburocratización y nueva línea de distribución, y que por sí misma es un instrumento efectivo e indispensable de reducción de costes. La defino como proceso de "acercamiento máximo de las decisiones de empresa al lugar en que se presta el servicio, eliminando duplicidad de actuaciones administrativas, concentrando en todo lo posible en la propia unidad o base operativa". Esta descentralización se va a facilitar en el futuro, con la explosión de la nueva informática distribuida, que permite ampliarla a bajo coste a áreas que no podían sospecharse hace solo cinco años. Para ello han de encontrar ventaja

considerable las entidades ya en situación de avanzada descentralización. alguna aseguradora ha obtenido gran éxito, claro que en un país pequeño como Holanda, haciendo precisamente lo contrario, pero es una excepción como la de MUTUA MADRILEÑA en España, también muy centralizada.

- \* "Agilización operativa. Todo lo anterior es muy positivo, siempre que vaya unido a la desaparición de servicios centrales costosos e innecesarios y conduzca a otra ventaja indirecta, la agilidad y flexibilidad en la operación, no constreñida por procesos burocráticos ni por tiranos centralistas que impiden actuar a la "base" con rapidez y adaptación a las circunstancias especiales de cada área o tipo de seguro. Esto impide que una gran aseguradora se convierta en dinosaurio pesado y mantenga una gestión capaz de reaccionar frente a la imaginación de los competidores, incluso aparentemente insignificantes, o frente a las necesidades cambiantes de cobertura de riesgos y otras demandas del público, al que debemos servir y no servirnos de él, forzándole a lo que no le conviene y porque a nosotros nos conviene. Esta cualidad implica por si sola una respuesta estratégica latente a cualquier eventualidad y sin ella ninguna estrategia preconcebida llega a ser efectiva.
- \* "Alto nivel de calidad de productos, que no depende sólo de que sus términos jurídicos sean claros y no incluyan "trampas" en caso de siniestro, sino de que la ejecución de las prestaciones se haga de buena fe y con aceptable generosidad cuando la anterior existe. Es preciso que el público, con la excepción de los especialistas del abuso, esté satisfecho de la eficacia y rapidez del seguro en caso de siniestro. Esto aconseja instituciones tipo "ombudsman" a que puedan acudir los asegurados individuales de modo fácil y natural, y que ejerza una vigilancia sobre las corruptelas inevitables en una organización muy descentralizada, en gran parte por "motivos personales locales" ajenos a la propia voluntad de la aseguradora. Pero en cualquier caso, la calidad dependerá sobre todo de la voluntad de los propios aseguradores que, en condiciones normales, tienen medios suficientes para conseguirla.
- \* "Preocupación permanente por adaptar coberturas a las nuevas situaciones de riesgo y demandas del público, evitando la tentación de aprovechar la ley de la inercia que permite el mantenimiento de coberturas obsoletas y frena innovaciones que normalmente exigen un menor margen de intermediación y por consiguiente de beneficio. La despreocupación por innovar, junto con la burocratización son los dos principales obstáculos para la adaptación permanente social de la actividad aseguradora, y deben tenerlo en cuenta los aseguradores que quieran subsistir en el mercado y en especial los institucionales o líderes con posición ventajosa que les permite no advertir durante algún tiempo la consecuencia de sus errores.
- \* "Asistencia para la prevención de riesgos y siniestros, incluso de prolongación de la vida, en muchos casos tan útiles a los asegurados como la compensación económica, rompiendo el error en que aún incurren algunos aseguradores, de que esta función no nos corresponde e incluso reduce el nivel de primas en nues-

tro perjuicio; y como complemento de ello, asistencia en los accidentes o incidentes de nuestros asegurados, poniendo a su disposición nuestra organización. En el seguro de Automóviles, por ejemplo, interesa mucho a los asegurados la asistencia en el momento para ellos desconcertante del siniestro.

- \* "Preocupación profunda por el personal, base principal del éxito de una empresa y una profesión. Sin ello, que por sí mismo produce una "cultura de empresa", no es posible conseguir cohesión interna ni que la atención a los clientes se preste con interés. Esto aconseja crear un "espíritu de camaradería y participación", incompatible con rigidez formal y con privilegios o situaciones especiales, salvo por el propio interés de la empresa, o antecedentes históricos muy especiales. Esta "íntima democratización" conviene sea informal y ajena a fórmulas rígidas, y si éstas existen no deben empañar el "espíritu de empresa" de los que en ella colaboran. Esto resulta doblemente necesario en un régimen descentralizado en que hay centenares de personas con capacidad de decisión autónoma que representan aislada pero plenamente, en toda la geografía, a la empresa frente a asegurados y terceros.

- \* "Información completa, frecuente y clara en lo interno y en lo externo, que permita el conocimiento completo y generalizado de lo que ocurre, en todo momento y todas las áreas de la empresa, y que ofrezca una información paralela y comprensible al público y en representación de él a las autoridades de vigilancia. Esto sirve simultáneamente como instrumento eficaz para detectar y corregir desviaciones de resultados, como garantía efectiva, mejor que cualquier otra, para la "seguridad" que debe ofrecer el seguro y como instrumento de reducción de costes pues la información frecuente comparada y ampliamente difundida facilita la auto-corrección de resultados y elimina la necesidad de burocracia supervisora, comités y órganos administrativos no productivos.

3. Por su importancia, quiero referirme de modo especial a dos aspectos, uno de ellos relacionado directamente con la descentralización y otro que la complementa de un modo muy importante.

#### \* Logística capilar

Damos esta denominación en mi empresa a una red de servicios plenos directos muy próximos a cada asegurado, que advierte que la empresa se le acerca a él sin casi tener que desplazarse, como en muchos países han logrado Bancos y Cajas de Ahorros, pero es prácticamente inexistente en el seguro.

Esta capilarización será necesaria a los aseguradores que desean un nivel de "institucionalización" en un mercado. Se facilitará en el futuro por utilización masiva de los nuevos instrumentos de informática distribuida y especialmente con los ordenadores portátiles. Esto además constituye pieza estratégica tanto para adaptación a necesidades futuras como para protección de los "aseguradores domésticos" frente a los grandes aseguradores multinacionales.

Esta logística capilar está vinculada al sistema de distribución y a la función de los intermediarios en la gestión del seguro, pues algunos aseguradores ven dificultada su política de reducción de costes por sus compromisos con intermediarios que no se consideran obligados a seguirla, como si estuviesen sustancialmente desvinculados del conjunto de la gestión aseguradora. En otros casos, aunque lo deseen, resulta difícil integrarlos en una función conjunta comercial y técnica, como la que exige una capilarización eficaz. Este área constituye la más delicada de la respuesta estratégica para la transformación del seguro, revolución en muchos casos, para enfrentarse con los desafíos tecnológicos y sociológicos de la sociedad futura.

#### \* Especialización

Cuando preparábamos en 1960 el futuro de MAPFRE, dominaba en la ciencia empresarial, por lo menos en la aseguradora, el criterio "funcionalista" que aconsejaba organizar los servicios centrales por funciones, como antes he comentado y así tratamos de hacerlo nosotros. Pero cuando la separación obligada de MAPFRE Mutua Patronal nos enseñó el beneficio de la completa especialización, decidimos optar por continuar esa línea que, aparte de otras ventajas, considerábamos indispensable para un alto ritmo de crecimiento, pues "estanca" cada área con sus problemas y dificultades, sin impregnar ni contagiar a las restantes, permitiendo para cada una, una política sectorial propia, sin tener que "promediarla" con otras, ni dejarla influir por técnicas solo convenientes a otro tipo de seguro.

Esto por supuesto implica gerencias muy autónomas, con el orgullo y dignidad de serlo, con posibilidad de riesgo y error, pero con el pleno reconocimiento de su éxito. La experiencia nos ha demostrado el acierto en nuestra decisión y en cada clase de seguro afectada hemos podido encontrar aspectos muy peculiares, que han enriquecido nuestra técnica y que con una acción conjunta nos hubiesen pasado inadvertidos.

Consecuencia del éxito de esta especialización, que se complementa pero no debe confundirse con una descentralización funcional, ha sido la decisión de dotar a los sectores especializados de autonomía jurídica como empresas independientes (MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL inicialmente y últimamente MAPFRE REASEGURO y MAPFRE CAUCION Y CREDITO). En algún momento pensamos hacerlo en el Seguro de Transportes y por eso pusimos a su frente a personas con amplia experiencia de navegación, pero la situación del mercado no nos ha permitido avanzar en esta línea. Pero tenemos en plena marcha una empresa de servicios marítimos (SERMAP) que está permitiendo nuestra presencia en un área tan específica del comercio internacional.

#### 4. Descentralización y nueva informática

La descentralización, que comenzó por la simple delegación de funciones y se amplió a una descentralización efectiva territorial y en nuestro caso llega a la capilarización, va a sufrir en los próximos

años una explosión, consecuencia de la nueva informática, que naturalmente afectará de modo preferente a entidades que ya cuenten con estructura adecuada para aprovechar las nuevas posibilidades que se referirán principalmente a: comunicación inmediata de cada unidad territorial con los servicios centrales; operación autónoma completa, no solamente para emisión de pólizas y conrección de recibos, e información estadística y contable en cada centro de beneficio, con resultados permanentes propios y comparados. Todos estos aspectos son fundamentales para que la descentralización, y en su caso la capilarización, tengan éxito y se conviertan en instrumento de transformación de la panorámica empresarial del seguro.

La nueva informática, basada en lo que se denomina informática distribuida, está poniendo en manos no ya de oficinas medias territoriales, sino de oficinas locales, agencias y hasta grandes asegurados, medios nuevos de comunicación y operación que se desarrollarán espectacularmente en la última parte del siglo, como habrá de ocurrir en Venezuela y otros países de su misma estructura y características. Por ello, las entidades que deseen preparar su proyección de futuro, deben dedicar especial atención a este tema en sus dos aspectos: aumento de unidades descentralizadas y utilización máxima posible de informática distribuida y portátil, con modificación sustancial de las funciones actuales de los servicios centrales y de las relaciones asegurado-agente-asegurador.

## 5. Descentralización y ética de actuación

Para que la descentralización tenga éxito necesita información completa, inmediata y comparada y para ello, es indispensable una actuación transparente, sin ocultaciones ni datos dobles, del resultado de cualquiera de las unidades descentralizadas para ser fácilmente difundidos a las restantes y a los Servicios Centrales. Esta transparencia es pieza importante de una política seria de descentralización y al mismo tiempo constituye una de sus consecuencias más características. No tendrán éxito en el futuro las entidades opacas en que las informaciones sean consideradas alto secreto que sólo conocen pocas personas y a veces una sola. Por eso, en muchos países, las empresas públicas especialmente politizadas, y por lo tanto menos transparentes, no pueden competir con entidades privadas de actuación objetiva técnica que se puede conocer en todo momento.

No puede haber difusión real de resultados y actuaciones (transparencia) si éstas no proceden de la aplicación de principios objetivos justificados interna y externamente, es decir, normas éticas de actuación. Principios básicos y normas éticas hacen posible la comparación plena frecuente y esta a su vez constituye un instrumento de control interno muy eficaz que permite prescindir de actitudes autoritarias en la gestión, puesto que elimina la necesidad de justificar a los interesados las consecuencias de una conducta o una capacidad que no se adapta a las responsabilidades encomendadas. Llamo la atención sobre el entramado que existe entre descentralización, transparencia, ética y autocontrol, aspectos todos importantes en el desarrollo y éxito de mi propia empresa.



## 6. Descentralización y seguro de automóviles

Las ventajas de una política de descentralización exceden de la actuación en un ramo determinado, pero será muy difícil una descentralización efectiva y prudente si no se alcanza una penetración suficiente en el ramo de Automóviles, ya que éste es el que más se beneficia de una implantación de servicios completos territoriales y proporciona al mismo tiempo volumen de negocio para absorber costes de gestión.

Una descentralización territorial sin automóviles resultaría inviable en muchos casos, sobre todo para quienes no cuentan con un volumen muy importante de operaciones en otros ramos. En Automóviles, la descentralización absorbe costes territoriales porque permite combinar la actuación técnica con la comercial, circunstancia que apenas se da en otras clases de seguros.

Por otra parte, el ramo de Automóviles no puede gestionarse con coste reducido y máxima satisfacción para los asegurados, sin alto grado de "descentralización territorial" y de "especialización". Preveo que en las próximas décadas sólo tendrán éxito en este ramo, tan importante para el conjunto de la actividad aseguradora, las entidades que hayan coordinado estos dos aspectos: la "especialización" que exige matices y técnicas de actuación muy concretos y una amplia "descentralización territorial".

En MAPFRE el eje de la descentralización territorial ha sido Automóviles por lo que creo oportuno destacar los siguientes aspectos:

- Ha sido importante su consecuencia de reducción de costes, al disminuir los de Central, que no superan en Automóviles el 2.5% del total de primas de la entidad y, al mismo tiempo, permiten en lo territorial coordinar costes comerciales y costes de gestión técnica. Para ello, MAPFRE ha seguido una política, que para muchos constituye un error, de "mezclar" en las oficinas territoriales captación del cliente, selección de riesgos, emisión de pólizas y tramitación de siniestros. Esto ha sido posible por el conocimiento inmediato de las desviaciones de resultados y por una línea de "objetividad generosa" en el pago de siniestros, incluso a terceros, unido a información completa de costes y frecuencias promedio.

Todo ello hace que tengamos en este ramo aproximadamente diez puntos menos de coste de gestión que otras entidades y por lo tanto que con unos mismos resultados siniestrosales logremos beneficio donde otros tienen pérdidas, con independencia de que además nuestra selección resulte más efectiva y el pago rápido de siniestros reduzca todavía más los gastos.

- El servicio inmediato al cliente es de gran valor en este ramo, en que el asegurado busca que se le ayude en el momento delicado, incluso psicológicamente, del siniestro. Estar asegurado en una entidad de "servicio inmediato" tiene mucho efecto cuando el siniestro se produce a distancia, sin la protección del agente que cobra la comisión. Este es uno de los aspectos que más han influido en el crecimiento de MAPFRE.

- Lo anterior ha sido en gran parte posible porque los directivos de oficinas territoriales directas no perciben comisiones sobre las primas, de modo que sus decisiones están principalmente influidas por la información comparada inmediata de resultados y siniestralidad y no por la posible pérdida de clientes, cuando actúan con rigidez técnica.

En conjunto, la operación MAPFRE de Automóviles podría describirse del siguiente modo:

- a) En la Central existe una estructura muy sencilla con una Dirección General que además de la preparación de la alta política promueve la organización territorial y supervisa la dirección contable y la mejora de métodos y sistemas informáticos, y una Dirección General Adjunta que vigila la jefatura de siniestros, la Asesoría Jurídica de la entidad y la jefatura de contratos y de fórmulas administrativas simplificadas. El Consejero Delegado se centra en las relaciones con otras entidades MAPFRE, con instituciones nacionales e internacionales, etc.

El conjunto de los Servicios Centrales técnicos es de veinte personas exceptuando los servicios informáticos que operan autónomamente, para un volumen de primas 1985 de unos 16.000 millones de pesetas (casi 100 millones de dólares), 175.000 siniestros y 900.000 pólizas y beneficio de 1.750 millones de pesetas (10 millones de dólares). El Departamento de Siniestros, incluyendo Asesoría Jurídica, sólo tiene seis personas, aunque vigila y dirige todos los siniestros grandes y la nueva valoración permanente de los siniestros. Gran parte del tiempo del personal de Servicios Centrales se dedica al análisis de datos informativos comparados, comentarios sobre ellos y resolución de consultas territoriales. Varios, además, sólo preparan las mejoras administrativas y técnicas del futuro.

- b) En lo Territorial existe una estructura clásica descentralizada que hasta hace poco tiempo se basaba en trece gerentes de Subcentral que, a su vez, supervisaban cuatro o cinco provincias cada uno, y dentro de ellas algunas mini-provincias en las tres áreas fundamentales de MAPFRE, Automóviles, Seguros Diversos y Seguros de Vida. Ahora se está creando una red autónoma especializada en Automóviles en cada Gerencia de Subcentral. El "gran gerente" de Subcentral supervisa por supuesto la unidad de Automóviles, pero ésta tiende a un alto grado de descentralización como ocurre con las áreas de Vida y Seguros Diversos, a que en este momento no me voy a referir.

Esta "red territorial de Automóviles" de los llamados "Responsables Técnicos de Automóviles" (R.T.A.) y que en el futuro se irá transformando en "direcciones territoriales" está teniendo gran efectividad. En las oficinas de alguna importancia, aparte de las Subcentrales, el personal dedicado a Automóviles se está separando completamente del de Diversos, incluso paulatinamente con separación física, como ya está ocurriendo como consecuencia de la instalación de los "P.P.R." o "Centros de Peritación y Pago Rápido", alrededor de los cuales se instala no solamente el departamento de riesgos materiales sino la totalidad del de Automóviles.

Destaco la importancia de esta nueva estructura que creemos nos permitirá multiplicar por tres nuestra penetración actual aproximadamente del seis por ciento.

Los servicios de PPR se instalan en un local de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, que en general cuenta con algún medio técnico para llevar a cabo rápidamente la peritación del siniestro y el pago inmediato de la indemnización, incluso a terceros. También cuenta con medios técnicos para diagnosticar el estado de los vehículos, dentro de una política de prestación creciente de servicios técnicos y prevención de accidentes.

- c) Por último, destaco la importancia del llamado "Control de Gestión" del que os he traído un ejemplar y que consiste en un conjunto de partes contables y administrativas para mantener permanentemente un sistema complejo de informaciones comparadas que permitan a los Servicios Centrales y a los propios interesados un análisis permanente de su actuación y del resultado de sus decisiones. Esto ha sido de muy especial importancia en la evolución de MAPFRE en los últimos años y probablemente constituirá el elemento fundamental para nuestro crecimiento futuro equilibrado y beneficio que permita reforzar nuestro patrimonio y permitirnos, sin capital exterior, el crecimiento elevado programado.

A continuación reseño algún aspecto de la forma en que MAPFRE ha llevado a cabo la descentralización de Automóviles.

### 1. Descentralización geográfica

Más de 600 Oficinas Territoriales de diferente rango, con plena autonomía para asumir riesgos y emitir pólizas, de acuerdo con las normas de selección y contratación establecidas por los Servicios Centrales y con gran autonomía en la tramitación y liquidación de siniestros. Las Subcentrales tienen autonomía hasta cinco millones de pesetas por siniestro y las Oficinas Provinciales entre uno y dos millones de pesetas.

### 2. Descentralización funcional

Se ha llevado a cabo en gran medida a través del Control de gestión y resultados, cuyo análisis lo hacían en un primer momento los Servicios Centrales que, a través de una permanente labor didáctica, han ido "enseñando" a los Directores Territoriales a interpretar correctamente los aspectos en que se producían desviaciones (las "señales de alerta"), hasta llegar a la situación actual en que este análisis y la adopción de medidas se lleva a cabo de forma directa por la Organización Territorial.

### 3. Especialistas Territoriales de Automóviles

Ha sido el primer paso de un proceso descentralizador al que después de los R.T.A., seguirán de una parte, Responsables Territoriales a nivel provincial y de oficinas importantes; y de

otra, la próxima creación de especialistas a nivel de Subcentral en el tratamiento de daños materiales y de daños personales separadamente.

En este contexto merecería resaltar dos puntos "novedosos" que ya se han iniciado con los R.T.A.; por una parte, que ellos sean los ponentes de temas monográficos de particular importancia, que se debaten en reuniones conjuntas; de otra parte, que ellos son los autores de Planes Anuales de Actuación que son revisados trimestralmente por los Servicios Centrales en reuniones periódicas con todos ellos.

#### **4. Descentralización en la valoración de daños personales**

Se ha preparado un Manual de Valoración de Siniestros con orientaciones para la evaluación de lesiones corporales que ha merecido muy favorable acogida por las altas instancias del Poder Judicial de nuestro país.

#### **5. Peritación y pago rápido de siniestros (PPR - Diagnosis)**

En los PPR, MAPFRE ofrece al asegurado la indemnización en metálico del importe de los daños de su vehículo si el asegurado no cree necesario repararlos. De esta forma, mejoramos el servicio a la clientela, por cuanto evitamos los días de paralización del vehículo en el taller reparador. Respecto a la diagnosis, se ha llegado a un acuerdo de colaboración con la Dirección General de Tráfico que se espera ampliar en este mismo año y se prepara un sistema de control de reparaciones, tanto desde el punto de vista de calidad de la reparación como de la seguridad vial del automóvil.

#### **6. Defensor del Asegurado**

Constituye un evidente servicio al asegurado. Está relacionado con la descentralización por cuanto los Gerentes de Subcentral son la última instancia representativa de las decisiones de la empresa, sin participación de los Servicios Centrales. También os he traído información de las normas que lo regulan.

Esto es todo lo que os puedo decir, amigos de "LA SEGURIDAD". Espero que os sea útil como nos ha sido a nosotros. Muchas gracias por vuestra atención.